

Styremøtet – formelle rammer og praktiske tips. Styreleders spesielle rolle og ansvar

Forelesning, 20. mars 2018
«Styreseminar»

Av

Professor emeritus Roger K. Abrahamsen
Fakultet for kjemi, bioteknologi og matvitenskap

Hva gjør meg kvalifisert til å snakke om dette tema?

- Noen eksempler på styrearbeid:
 - Instituttleder i 9 år
 - Rektor ved NLH (NMBU) i 6 år (Den gang var rektor valgt og var også styreleder)
 - Styreleder for Kontrollinstituttet for meieriprodukter (7 år)
 - Nestleder i Det norske universitetsrådets styre i 3 år
 - Styreleder for SIU (Senter for Internasjonalt Universitetssamarbeid)
 - Styreleder for NUFU (The Norwegian Programme for Development, Research and Higher Education)
 - Styreleder for NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen)
 - Styreleder «NOVA-University»
 - Visepreses i Det Kongelige Selskap for Norges Vel
 - Ledelse av en rekke råd og utvalg
-

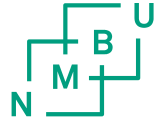
Disposisjon

- Styrets roller må forstås
 - Hva er vi styre for?
 - "Interessentstyre"  «Strategiaktivt styre»
 - Styret, styreleder og ansatt ledelse
 - Forholdet til daglig leder
 - Styre/kontrollere administrasjonen (?)
 - Styreleders roller og ansvar
 - Styret bør arbeide som et "Kollegium"
 - Negativt kritiske styremedlemmer: hva med dem?
 - Er konformitet i styret viktig?
 - Fire viktige forhold for styrets funksjon
-

Styrets roller må forstås

- De formelle rammebetingelser for styrets arbeid og funksjon må være kjent:
 - Lover, vedtekter og andre skriftlige retningslinjer som styret skal arbeide innenfor
 - Vedtaksorgan
 - Utformer og vedtar organisasjonens strategier
 - Organisasjonens øverste organ, også når det gjelder den løpende virksomhet
 - Ansetter daglig leder
 - Årsmøte/generalforsamling → velger styret og gir noen rammer for styrets arbeid (budsjett og vedtekter)
-

Styrets roller må forstås



- Hva er vi styre for?
 - For eksempel Universitetsstyret (Fakultets- og instituttstyrene har en lignende situasjon)
 - Mange interessenter å forholde seg til:
 - Storting (politikere) og Departement (politikere og byråkrater)
 - Samfunnet (samfunnsoppdraget)
 - NMBU som institusjon, med mange forskjellige oppgaver og forpliktelser → drift, undervisning, forskning, formidling og informasjon
 - Studentene
 - Ansatte (arbeidsgiver)
 - Helst bare «kompliserte» og viktige saker til styret
 - Saker bør løses på lavest mulig nivå i organisasjonen
 - Formelle saker til styret. Noen eksempler:
 - Strategier og overordnede mål
 - Økonomiforvaltning og styring
 - Ressursfordeling til underliggende enheter
 - Overordnet styring/organisering av virksomheten
 - Årsrapport og regnskap
-

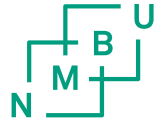
Styrets roller må forstås

- "Interessentstyre" ↔ "Strategiaktivt styre"
 - God strategiutvikling og gode beslutninger forutsetter at forskjellige sider ved virksomheten belyses
 - Styremedlemmenes "interessentbase" kan bidra til god drøfting → "sakkyndige" på sine områder.
 - Styremedlemmenes spisskompetanse bør utnyttes til styrets og institusjonens fordel.
 - Interessentene blir mindre interessentfokusert → fungerer mer som et kollegium → søker å finne den beste løsningen for institusjonen
 - Ikke ønskelig med "interessentbase" dersom denne for ofte blir plattform for "kamp" i styret (Særlig utfordrende for styreleder i ledelsen av møtene).
-

Styrets roller må forstås

- Realisering av rollen som "strategiaktivt styre"
 - Styrets medlemmer bør være opptatt av og ha sans for strategisk arbeid
 - Styrets medlemmer bør være visjonære og kunne formulere mål:
 - Stake ut retningen for utviklingen av organisasjonen
 - Tenke langsiktig
 - Sørge for gode situasjonsanalyser
 - Arbeide godt med konsekvensvurderinger
 - Styret bør være dynamisk og progressivt
 - Ta initiativ til saker som senere skal behandles i styret

Styrets roller må forstås



- Realisering av rollen som "strategiaktivt styre" (forts.)
 - Konsentrere seg om de strategiske (strategiske elementene i) sakene:
 - Kan gi mindre vekt på "interessentdelen"
 - Unngå å henge seg opp i administrative detaljer
 - Styret skal ikke drive "saksbehandling"
 - Mindre vekt på "løpende" saker av administrativ karakter:
 - Delegasjon til administrasjonen nødvendig
 - Flere saker som orienteringssaker som ikke drøftes
 - "Ryktesaker" skal ikke behandles før eventuelt etter grundig utredning av administrasjonen
 - Redusere bruken av eventuelt (bare i «nødstilfeller»)
 - Konsekvensvurderinger i forkant av beslutninger er nødvendig:
 - Administrasjonens oppgave å legge fram momentene i en sak, men styremedlemmene har et kollektivt ansvar for å drøfte konsekvensene av mulige vedtak.
-

Styrets roller må forstås

- God dynamikk i møtet kan øke viljen til å finne felles løsninger
 - Bundet mandat ikke ønskelig
 - Kan være klokt å arbeide med viktige saker over mer enn ett møte:
 - Justere saksframlegg basert på diskusjonen i det første møtet.
 - Medlemmene får:
 - anledning til egen refleksjon.
 - anledning til videre drøfting i egen interessentgruppe.
 - større innvirkning på sakens utvikling.
 - Demokratiske prosesser kan styrkes
 - Vanskeligere for administrasjonen å utnyttet sitt eventuelle informasjonsovertak
-

Styrets roller må forstås

- Avstemme uenighet → subsidiære avstemminger
 - Styreleder må gi klare oppsummeringer og formulere klare vedtak i møtet dersom vedtak kommer til å avvike fra administrasjonens forslag.
 - Gjerne en punktvis oppsummering som gjenspeiles i vedtaket
 - Vedtaket kan også gjerne være ordnet i punkter
 - Kan få med viktige utsagn og meninger fra styremedlemmene
 - Styremedlemmene ser at de har påvirket vedtaket → øker deres tilfredshet
 - Vedtakets ordlyd må kunne leses opp av styreleder som en avslutning av saken, eller som et tydelig forslag til vedtak for avstemming
 - Vedtaket protokolleres
 - Klar for iverksetting av administrasjonen (ingen tolkninger)
 - Unngår «uendelige» diskusjoner ved godkjenning av protokollen for eksempel i neste møte
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse

- Styret og administrasjonen bør ha sammenfallende interesser angående organisasjonens virksomhet. (Felles virkelighetsoppfatning)
 - Dersom dette ikke er tilfelle har administrasjonen et problem
 - Styrets meninger må imidlertid være så tydelig uttrykt at de ikke kan mistolkes av administrasjonen
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse

- Administrasjonen har i utgangspunktet ofte et informasjonsovertak
 - Arbeider med sakene over lengre tid. Utnytter arkiv og all annen informasjon og kjenner gjerne sakens «historikk».
 - Styremedlemmer må bruke mye tid på egen oppdatering og saksforberedelse → må bli vanskelig å "lure" av administrasjonen
 - Tillit til administrasjonen er viktig
 - Styreleder har et særskilt ansvar for å være informert og godt oppdatert
 - Arbeider ofte tettere opp mot administrasjonen og deltar dessuten i utformingen av sakslista for møtet
 - En god administrasjon vil sette pris på et styret med god innsikt i de saker som skal behandles fordi det:
 - Sikrer en riktigere og mer fokusert drøfting i styret.
 - Reduserer graden av "urettferdig" kritikk av administrasjonen.
 - Reduserer graden av tilfeldigheter som kan påvirke endelig vedtak.
 - Gjør administrasjonen mindre usikre overfor styret. Administrasjonen vet i større grad hva styret mener og hvor styret står i viktige saker

Styret, styreleder og ansatt ledelse



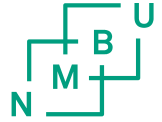
- Forholdet til daglig leder
 - Styret og styreleder må gi klare delegasjonsfullmakter til daglig leder
 - Ikke blande seg inn i daglig leders ansvarsutøvelse. Krever tillit.
 - Ros/Ris
 - Ofte en vanskelig oppgave. Kan gis av styret, men best om «risen» formidles av styreleder og rosen gjerne fra andre styremedlemmer
 - Styreleder må være tydelig også når tilbakemeldingen til daglig ledelse ikke er entydig positiv → saklighet
 - Styreleder gjennomfører nødvendige drøftinger med administrasjonen før styremøter
 - Likevel har styreleder frihet til å ha og å utvikle egne meninger før og under møtet
 - Ikke "bakholdsangrep" på administrasjonens saksframlegg i selve møtet
 - Styreleder må holde tilstrekkelig "avstand" til daglig leder
 - Profesjonell omgang med daglig leder
 - Profesjonell ledelse kan ofte være en ganske «ensom» beskjeftigelse
 - Unngå "kameraderi"
 - Ikke blendes av daglig leders: karisma, visjoner, overbevisende framferd
 - Fokus på sakene og på saklighet
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse

Hvor var styrene?

- Sitat fra Kåre Willoch (2010). "Erfaringer for fremtiden". (Hvor var styrene, da galskapen ble satt ut i livet?", side 25 og 27-28 (Cappelen Damm, 2010).
 - "...Hvor var styrene, da galskapen ble satt ut i livet? En konklusjon man kan trekke av disse og mange andre eksempler er at ikke bare autoritære ledere (Tønseth) kan være farlige, men også ledere med overskudd av "karisma" (Langangen). Liknende risiko oppstår ved for meget "visjoner", som Arve Johnsen begeistret det meste av Stortinget med"
 - "Arne Selvik, som da var programdirektør for Administrativt Forskningsfond, uttalte i 2002 at "norske styremedlemmer i for stor grad har såpass sterke sosiale og faglige bindinger til hverandre at de ikke burde sitte i samme styre...Når du får så tette bindinger blir det viktigere for medlemmene å pleie vennskapet og holde balansen med hverandre enn å være kritiske", sa han til Dagens Næringsliv (17.10.2002)"
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse



- Styre/kontrollere administrasjonen (?):
 - Nødvendig med gjensidig tillit mellom styret og administrasjonen
 - Arbeide for felles mål
 - Krever høy grad av felles forståelse av målene og midlene som kan brukes for å nå målene
 - Målene må være klare
 - Grenseoppgang mellom styret og ansatt ledelse
 - Grundig drøfting av roller og rolleforståelse. Bør vurderes med jevne mellomrom (Styreseminarer). Skal for eksempel delegasjonsfullmakten fra styret endres?
 - Dersom uenighet mellom styret og ansatt ledelse må saken bringes til avklaring i styret snarest
 - Kan lede til avsettelse av ansatt ledelse
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse

- Ofte hensiktsmessig med styreseminar tidlig i en styreperiode
 - Ikke uvanlig at nye styremedlemmer har en spesiell tro på at de skal «rydde opp» fordi de tror de forvalter den eneste og fulle sannheten (Nye styremedlemmer-syndromet).
 - Ikke alle som har sittet i styret tidligere har vært ubrukelige
→ ofte har de vært ganske kloke
 - Ansatt ledelse kan gjerne delta på hele eller deler av et styreseminar

Styret, styreleder og ansatt ledelse

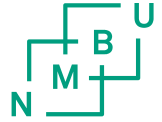
- Styre/kontrollere administrasjonen (?) forts:
 - Styret må fatte klare vedtak som gir nødvendige føringer for administrasjonens oppfølging
 - Unngå muligheter for at administrasjonen kan ha en "fri" tolkning av oppgaven eller beslutningen
 - Styreleder må være tydelig i den "daglige" kommunikasjonen med daglig leder
 - Gi føringer for administrasjonen på vegne av styret
 - Skape tilstrekkelig trygghet i administrasjonen
 - En trygg administrasjon leverer et bedre produkt
-

Styret, styreleder og ansatt ledelse

- Styre/kontrollere administrasjonen (?) forts:
 - Styret og styreleder må utøve en fornuftig grad av kontroll
 - Forutsetter god generell innsikt i administrasjonens arbeid, i sakene og i organisasjonens funksjon og virksomhet
 - Hva skal eventuelt kontrolleres og hvordan? (Ofte en vanskelig grenseoppgang som krever klokskap)
 - Det er alltid styret som står ansvarlig dersom noe går galt.
 - Manglende eller for svak kvalitetsstyring og dårlige kontrollrutiner
 - Alltid arbeide gjennom daglig leder → styret "kjenner" bare daglig leder
 - Ikke gå bak ryggen til daglig leder
 - Ikke "bruke" andre i administrasjonen uten etter avtale med daglig leder
-

Styreleders roller

- «Vi skal si snille ord!»
 - Kong Harald i sin nyttårstale 31. desember 2014. Et uttrykk han hadde lært av en skoleklasse han besøkte.



Styreleders roller

- Styreleder har et særlig ansvar for at styret arbeider som et "Kollegium"
 - Representanter fra forskjellige interessegrupper bør kunne være en styrke for styrets arbeid → krever at de finner fram til en god samarbeidsform
 - Respekt for den enkelte:
 - Alle medlemmer skal fritt kunne presentere synspunkter og argumenter
 - Ingen argumenter eller holdninger er "dumme"
 - Alle skal gis anledning til å oppfatte og tolke argumentene og synspunktene som kommer fram i styret → lytt til alle som ønsker å bidra
 - Unngå «blindpassasjerer» som etter møtet plutselig mener mye og kanskje også er kritiske til vedtaket
 - Oppmuntre styret til å få fram "alle" momenter
 - Unngå "skjult agenda"-syndromet hos styremedlemmer
 - Lett å avsløre for erfarne styremedlemmer
 - Går gjerne litt i surr i sine egne argumenter
 - Styreleder setter momentene inn i en "for institusjonens beste"-kontekst → utvikler en syntese av momentene som er kommet fram i styremøtet, og utformer forslag til vedtak dersom dette kommer til å avvike fra administrasjonens forslag
-

Styreleders roller

- Henrik Syse:
 - «God kommunikasjon forutsetter åpenhet og en vilje til å være ærlig med seg selv og andre om ens motivasjoner. En verden der vi ikke kan stole på ærligheten og oppriktigheten hos andre mennesker, eller kanskje enda verre: hele tiden mistro hverandre fordi vi regner med at folk rundt oss har en rekke skjulte agendaer, blir en verden der tillit smuldrer opp og selve det mellommenneskelige samværet blir grunnleggende skadelidende».
 - Syse, H. (2015): «Det vi sier til hverandre. Om tanke, tale og toleranse», CAPPELEN DAMM AS

Styreleders rolle

- Styret bør arbeide som et "Kollegium"
 - Styreleder skal understreke enigheten og strukturere eventuell uenighet
 - Styreleder må utvikle vedtaksforslag basert på styrets samlede vurdering → styremedlemmene har selv deltatt i utformingen av vedtaket. Styrets medlemmer vil lettere kunne stille seg bak det endelige forslaget
 - Er det andre forslag?
 - Dersom ja, må forslagsstiller selv formulere alternativt forslagsvedtak der og da og ikke «senere»

Styreleders rolle

- Styreleder bidrar til å gjøre styret til et kollegium ved å:
 - Vise respekt for medlemmene som personer
 - Vise respekt for medlemmenes syn og standpunkter
 - Sette momentene fra styredrøftingen inn i et ”best for organisasjonen”-perspektiv
 - Holde høyt saklighetsnivå
 - Vise riktig grad av personlig engasjement og personlig trivsel
 - Bidrar til å redusere eventuelle motsetninger i styret: Mindre lyst til å angripe personer som viser at de trives i situasjonen eller rollen og som framstår som positive
 - Passe dose ros og humor
-

Styreleders rolle

- Vise lyst og evne til å løse de vanskelige sakene
 - Være løsningsorientert
 - Alle har noe viktig å bidra med
 - «Dette er spennende»
 - «Dette er helt avgjørende for organisasjonen»
 - «Dette skal vi klare»
- Angela Merkels motivasjonsslagord:
 - Høsten 2015: Eurokrisen, Hellaskrisen, Flyktningekrisen
 - 31. august 2015: «Wir schaffen das» → «Vi klarer det»
 - Sommerpressekonferansen i Berlin 2015: «Jeg sier ganske enkelt: Tyskland er et sterk land. Motivasjonen vi møter disse tingene med, må være: Vi har klart så mye – vi klarer det! Vi klarer det, og der hvor noe står i veien, må det bli overvunnet»
 - Ingrid Brekke (2016): «Angela Merkel. Et europeisk drama», Kagge Forlag AS, Oslo

Styreleders roller

- Henrik Syse:
 - «Dette handler mye om respekt: om hvordan og i hvilken form vi møter og henvender oss til andre mennesker gjennom våre ytringer. 'Respekt' betyr å se, eller helt bokstavelig: å se én gang til. Respekt handler om at vi tar oss tid til å gjennomtenke motstanderens reaksjoner, ta dem innover oss, reflekterer over hvordan vi selv ønsker å bli snakket til, og ikke minst at vi tenker igjennom meningsinnholdet i så vel som formen på det vi ytrer».
 - Syse, H. (2015): «Det vi sier til hverandre. Om tanke, tale og toleranse», CAPPELEN DAMM AS

Styreleders rolle

- Styreleder må være oppmerksom på at negativt kritiske styremedlemmer kan bli et problem for styret
 - Skaper ofte motsetninger i styret
 - Mer opptatt av "krigen" enn av "løsningen"
 - Ofte fokusert på selvhevdelse
 - Krever ofte mye oppmerksomhet. Om mulig bør disse medlemmene gis oppmuntrende kommentarer, små nikk, smil og andre signaler som de oppfatter som positive
 - Oppfatter gjerne de med andre meninger som "motstandere"
 - Noen tror at styret eller institusjonen startet sitt liv ved at de kommer inn i styret
 - Historieløshet sterkt utbredt
 - Alle som tidligere har arbeidet i styret har ikke vært "idioter"
 - Styret trenger analytisk-kritiske medlemmer
 - Noe av problematikken knyttet til «negativt kritiske styremedlemmer» kan avverges ved gode styreseminarer og en god introduksjon til styrearbeidet for nye styremedlemmer.
-

Styreleders rolle

- Negativt kritiske styremedlemmer
 - Skal vises respekt og høflighet → utvikler da mindre avvik → kan bli "teamspillere"
 - Gis ikke ubegrenset taletid
 - avbrytes når de "går i sirkel"
 - (dette gjelder egentlig alle styremedlemmene)
 - Kan provoseres til «å spille esset eller alle kortene med en gang»
 - Går ofte raskt tom for argumenter før de har hørt andre styremedlemmers argumenter
 - Lurt og gi disse ordet svært tidlig i ordskiftet
 - Må selv formulere forslag til avvikende vedtak
 - Kommer ofte i mindretall
 - Bør virke avskrekkende og preventivt i det videre styrearbeidet
 - Har også gode momenter som er viktig for styrets vurdering av sakene og som kan påvirke det endelige vedtaket.
 - God menneskekunnskap kan være svært nyttig å ha for styreleder
-

Styreleders roller

- Henrik Syse:
 - «Ved å forby det ubehagelige og det provoserende skaper vi dermed i tillegg *utrygghet* og *forflatning*. Vi skaper et samfunn der hvert menneske er tryggest dersom han eller hun bare uttrykker akkurat det samme som det som er mest populært, det som flertallet i samfunnet mener, eller det som myndighetene tillater. I et slikt samfunn blir man raskt usikker hvis man har våget seg på en motstrøms kommentar».
 - Syse, H. (2015): «Det vi sier til hverandre. Om tanke, tale og toleranse», CAPPELEN DAMM AS

Styreleders rolle

- Styreleder har ansvaret for en tilfredsstillende framdrift i styremøtet
 - Ofte et visst tidspress under styrets arbeid
 - Tidsbruken kan ofte være en styreleders store utfordring
 - Må håndteres gjennom aktiv møteledelse
 - Nyttig med en kjøreplan for å komme igjennom sakslista
 - Unngå for sterk detaljeringsgrad i behandlingen av sakene i styret → ikke drukne i detaljer som styret antagelig ikke forstår fullt ut
 - God forberedelse avgjørende
 - Styreleder kan velge å gi en egen introduksjon til noen saker
 - Velge ut de momenter en særlig vil at styret bør drøfte
 - Mindre vekt på en type "ordet fritt"- diskusjon uten god styring
 - Gå likevel gjerne en runde rundt bordet, men med fokus på de utvalgte momentene
-

Styreleders rolle

- Styreleder må oppmuntre representantene til aktiv deltagelse i drøftingene
 - Unngå "gratispassasjerer"
 - Utnytte representantenes "spesialkompetanse"
 - Henvende seg direkte til enkeltmedlemmer av styret
 - Sette pris på innspill (ros)
- Styreleder må være samlende og tydelig
 - Analysere hva som samler styret og hva som skiller
 - Vurdere behovet for/hensiktsmessigheten av kompromisser
 - Prøvevoteringer kan benyttes

Styreleders rolle

- Er konformitet i styret viktig?
 - Kan være viktig i enkelte saker, for eksempel:
 - I valg av overordnede strategier
 - Ansettelse av daglig leder
 - Ansettelse av rektor
 - Sprikende oppfatninger og votering over alternative løsninger kan være et "sunnhetstegn"
 - Nær "naturstridig" at alle skal være enige i "alle" saker.
 - Se opp for «meningsdominatorer»
 - Vær obs på «gamle professorer» versus nye studenter
 - Kan være nyttig å snakke med enkelte «meningsdominatorer» på tomannshånd
-

Styreleders rolle



Spesielt viktige forhold for styrets funksjon:

1. Avklare og bli kjent med styrets formelle rammebetingelser samt styrets arbeidsform
 2. Skape tillit mellom styremedlemmene og mellom administrasjon og styre
 3. Styreleder må vise og oppnå respekt
 - a) Utvise god folkeskikk og høflighet
 - b) «Si snille ord»
 - c) Ikke blande sak og person
 - d) Ryddig møteledelse
 4. Styreleder må være opptatt av "organisasjonens" beste
 - a) Sørge for god saksforberedelse fra administrasjonen
 - b) God egenforberedelse
 - c) Fokus på styrets arbeid med sakene og utforming av vedtak
 - d) Ærlighet
 - e) Være engasjert
 - f) En viss dose «karisma» hos styreleder skader ikke
-